

El centre que aprèn

Reflexions sobre processos
d'innovació i de canvi en
nou centres educatius.



ice

Institut de Ciències de l'Educació

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona



Rosa Gil i Begonya Oliveras (coordinadores de l'edició)

Equip de treball ICE:

Maria Balsach
Maria Dalmases
Rosa Gil
Màrius Martínez
Maria Masip
Begonya Oliveras
Carmina Pinya
Marta Simón
Margarida Teixidor
David Vilalta

Fotografia de portada (R.Gil): Casa dels pol·linitzadors. Jardins d'Allariz. Galícia.

© de la present edició: Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona
ISBN: 978-84-945918-2-2

31 d'octubre del 2017



Índex

0. Introducció.....	pàg. 6
1. Marc teòric.....	pàg. 7
2. Metodologia de treball.....	pàg.10
2.1. Elaboració del marc teòric, selecció de les dimensions i les variables d'anàlisi.....	pàg.10
2.2. Disseny d'un qüestionari.....	pàg.11
2.3. Selecció de centres i del professorat de cada centre a entrevistar.....	pàg.13
2.4. Organització i realització de les visites d'estudi als centres seleccionats i enregistrament de les converses amb l'equip de cada centre.....	pàg.14
2.5. Elaboració d'un primer informe pilot a partir d'un dels enregistraments.....	pàg.15
2.6. Elaboració i discussió dels informes de cada centre i obtenció de dades.....	pàg.15
2.7. Anàlisi de les dades i redacció del resum amb els resultats.....	pàg.16
2.8. Seminari de retorn als centres.....	pàg.18
3. Resultats de la recerca.....	pàg.19
3.1. Punt de partida.....	pàg.19
3.2. Visió de centre.....	pàg.21
3.3. Estratègies per millorar.....	pàg.24
3.4. Valors.....	pàg.27
3.5. Èmfasi en la persona.....	pàg.31
3.6. Sostenibilitat del projecte.....	pàg.32
4. Seminari de retorn als centres.....	pàg.34
5. Conclusions.....	pàg.38
6. Bibliografia.....	pàg.41
Annex1.....	pàg.42

0. Introducció

Nombrosos autors reconeixen que la innovació, objecte de debat constant en el món educatiu, és un procés de trajectòria discontinua i amb entrebancs. Tot i la voluntat d'alguns centres de crear i de mantenir projectes innovadors, aconseguir la coherència entre els propòsits i les realitzacions és sovint una tasca complexa i difícil. L'informe que s'introdueix en aquest apartat és el resultat d'una recerca motivada per la voluntat de mostrar quines reflexions sobre el propis processos d'innovació i de canvi expliciten alguns centres públics de trajectòria docent reconeguda. L'estudi pretén il·luminar, ni que sigui tènue, donat el volum de la mostra explorada, l'escassa documentació existent sobre aquests processos i resultats.

El treball s'ha desenvolupat al llarg de 4 anys (2012 – 2016). L'equip de l'ICE de la UAB que n'és responsable ha comptat amb el suport i l'assessorament del professor de la UAB Màrius Martínez per a la seva realització. Es tracta doncs d'una recerca planificada i realitzada en col·laboració amb l'objectiu d'escoltar i d'interpretar el relat dels propis centres, i documentar, en el marc de la literatura actual sobre processos d'innovació i canvi educatius, coincidències, sinergies o diferències entre els seus relats. L'estudi ha permès descobrir què expliquen nou centres educatius sobre el seu projecte, les dificultats que han tingut per innovar, per situar l'alumnat al centre de l'aprenentatge o per aconseguir la perdurabilitat de les estratègies que originen els canvis i les innovacions que els transformen.

En el text que es desplega en els apartats següents es resumeix el marc teòric que ha inspirat la recerca, la metodologia utilitzada, les preguntes que han orientat les entrevistes als centres i el resultat del contrast entre els seus propis relats. Les conclusions del treball confirmaran novament la necessitat de donar veu als propis protagonistes de la innovació educativa i oferir-los el suport perquè la reflexió sobre els propis processos pugui avançar.

Les informacions proporcionades pels nou centres explorats indiquen com són de rellevants, en la seva pròpia història, les paraules comunicació, diàleg, participació, treball en equip. O com valors com el respecte, l'escolta, la llibertat o la creativitat han resultat essencials per a la consolidació dels seus projectes.

La voluntat final del document és que allò que el relat d'aquests nou centres i el seu contrast aportin sigui d'utilitat per a seguir avançant en la reflexió educativa, tant per als propis centres entrevistats, com per a d'altres centres o a d'altres professionals interessats a iniciar la reflexió sobre els seus projectes educatius o sobre els propis processos d'innovació, a partir dels sabers construïts o de les experiències portades a terme per centres més capdavanters.

1. Marc teòric

Per tal de poder analitzar els relats dels diferents centres ha estat necessari concretar una sèrie de categories teòriques o dimensions a explorar per a la seva anàlisi, primer al si de l'equip de treball de l'ICE i després amb els propis centres. Aquest treball es va realitzar a partir de l'aportació d'autors que abordessin qüestions relatives a l'organització del centre, als aspectes de lideratge i configuració d'equips i a l'aprenentatge col·lectiu i organitzacional orientat a la innovació (vegeu la taula 1). Per a cada aportació es van identificar els conceptes clau aportats per cada autor/a, dels quals se'n van extraure les dimensions d'anàlisi i, dins de cada dimensió, si era possible, aspectes o idees clau relacionades amb la pràctica que van anomenar-se variables.

Per definir les dimensions d'anàlisi, a més de les diferents aportacions teòriques (vegeu les columnes dels autors i els conceptes de la Taula 1), també es van considerar les perspectives i les experiències dels diferents membres de l'equip, ja que alguns membres han participat en diferents experiències professionals d'assessorament: el projecte de les escoles Magnet, l'equip de diversitat de l'ICE de la UAB, la xarxa Escoles que Aprenen del Vallès i altres assessoraments i processos de formació conduïts pels membres de l'equip de treball.

La taula següent recull tant els conceptes clau aportats pels diferents autors com les dimensions que es deriven d'aquests autors: Punt de partida del centre (relat sobre la pròpia història), Visió de centre, Estratègies d'innovació, Valors, Èmfasi en la persona i Sostenibilitat del projecte.

Taula 1: Conceptes clau aportats pels autors que configuren el marc teòric i dimensions extretes per a la recerca.

Autor/referència	Conceptes	Dimensions
SENGE, P. <i>The Fifth discipline.</i> 1993	Les organitzacions que aprenen 1.- Pensament sistèmic (<i>systems thinking</i>) 2.- Expertesa o domini personal (<i>personal mastery</i>) 3.- Models mentals 4.- Construcció d'una visió compartida 5.- Aprenentatge en equip/col·laboratiu (<i>team learning</i>) La millora de les organitzacions Avaluació de les dificultats d'aprenentatge de l'organització.	Punt de partida (Relat sobre la pròpia història)
CAPRA, F. <i>Las conexiones ocultas:</i> Cap 4. <i>Vida y liderazgo en las organizaciones.</i> 2006	Canvi i complexitat Les metàfores de la gestió empresarial Patró d'organització Context de significat Comunitats de pràctica Etapas de l'aprenentatge organitzatiu Emergència de la novetat Classes de lideratge Infondre vida a l'organització.	Visió de centre: concepcions sobre l'aprenentatge, el projecte de centre, les relacions entre professionals
FULLAN, M. <i>Els sis secrets de canvi: el que els millors líders poden fer per ajudar a les seves organitzacions a sobreviure i prosperar.</i> Article de: Melissa Money Penny Pratto; Linda S. Behar-Horenstein. 2008	Secret 1: Tenir cura de les persones Secret 2: Connectar el col·lectiu amb un propòsit Secret 3: Prioritzar la capacitat Secret 4: Aprendre de la pràctica Secret 5: Fomentar la transparència Secret 6: Sistemes d'aprenentatge	Estratègies per millorar, estratègies per innovar.
FULLAN, M. <i>Las fuerzas del cambio, con creces.</i> 2007	Escala, abast i profunditat dels canvis El propòsit moral del canvi al nivell de l'escola, del districte i de l'estat. Les directrius per a gestionar les forces del canvi. Les escoles com a comunitat de pràctica: coneixement, persones interessades i pràctica compartida. Influències entre els tres nivells: escola, districte i estat. Aprendre enmig de les dificultats.	Visió de centre: concepcions sobre l'aprenentatge, el projecte de centre, les relacions entre professionals

Autor/referència	Conceptes	Dimensions
HARGREAVES, R. I Fink. <i>El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores.</i> 2007	Necessitat de sostenibilitat Concepte de sostenibilitat Caràcter moral del principi de sostenibilitat Els 7 principis: 1. Profunditat: integritat i determinació, lentitud 2. Duració: continuïtat i discontinuïtat 3. Amplitud: autocràcia: delegació tradicional, progressiva, guiada, emergent, persistent, anàrquica 4. Justícia: centres aparellats i interconnectats. 5. Diversitat: característiques de les organitzacions vives, valors, destreses, permeabilitat, emergència d'idees, flexibilitat, elasticitat. 6. Iniciativa: limitació i renovació. 7. Conservació: història i llegat tensió entre oblit i memòria, documentació.	Visió de centre: concepcions sobre l'aprenentatge, el projecte de centre, les relacions entre professionals
MACBEATH J. <i>Collaborate, innovate and lead: the future of the teaching profession. Debates on education.</i> Fundació Jaume Bofill. Barcelona: 2012	EL concepte d'aprenentatge El rol del mestre, del líder/el lideratge distribuït La participació El professor expert.	Estratègies per millorar, estratègies per innovar.

2. Metodologia de treball

Per poder obtenir les dades, els diferents centres van rebre una carta en la que es demanava la possibilitat d'entrevistar-los. Cada centre havia d'escollir els professionals que formarien part del grup de debat, preferentment, alguns membres de l'equip directiu, tres docents novells i tres docents més veterans. El contingut de les entrevistes/debat va ser enregistrat i transcrit per poder ser analitzat.

Les diferents fases portades a terme fins a obtenir els resultats que es presenten en aquest informe han estat doncs:

1. Elaboració del marc teòric, selecció de les dimensions i de les variables d'anàlisi.
2. Disseny d'un qüestionari -elaborat a partir de les dimensions i variables d'anàlisi- amb preguntes obertes a desplegar en les visites als centres.
3. Selecció de centres i del professorat de cada centre a entrevistar.
4. Organització i realització de les visites d'estudi als centres seleccionats i enregistrament de les converses amb l'equip de cada centre.
5. Elaboració d'un primer informe pilot a partir d'un dels enregistraments.
6. Elaboració i discussió dels informes de cada centre i obtenció de dades.
7. Anàlisi de les dades i redacció del resum amb els resultats.
8. Seminari de retorn als centres.

A continuació s'explica cadascuna de les fases amb més detall.

2.1. Elaboració del marc teòric, selecció de les dimensions i les variables d'anàlisi.

A partir del marc teòric resumit a l'apartat anterior, en el debat de l'equip a partir de les aportacions i les dimensions definides, es van identificar una sèrie de variables o idees clau que han estat la base de la formulació de les preguntes del qüestionari que es va desplegar en les visites als centres.

A la taula de l'apartat següent s'expliciten tant les variables com les preguntes associades a cada una de les dimensions.

2.2. Disseny d'un qüestionari -elaborat a partir de les dimensions i variables d'anàlisi- amb preguntes obertes a desplegar en les visites als centres.

La segona fase de l'estudi va consistir en el disseny d'un qüestionari amb preguntes obertes a partir de les dimensions i variables que es van considerar més rellevants. Aquest guió de preguntes hauria de conduir la conversa als centres que formarien part de la mostra. Les preguntes no es van formular explícitament sinó que havien de ser un guió obert a emprar en efectuar les entrevistes/visites als centres; una manera semiestructurada de guiar la conversa amb el professorat que va participar en el debat. Es va considerar que no era necessari tenir preguntes per a totes les variables, ja que en alguns casos es volia descobrir si aquestes variables apareixerien explícitament en el relat/discurs dels professionals dels centres.

La taula següent recull el repertori de preguntes organitzades a partir de les dimensions i variables del marc teòric.

Taula 2: Dimensions, variables i preguntes – guia per a l'entrevista amb responsables dels projectes d'innovació als centres.

Dimensió	Variable	Pregunta
Punt de partida	Relat sobre història, llegat	Podríem identificar un moment o situació en la qual es va iniciar el projecte (trencament, crisi, idea, incorporació). Quines són les idees força que defineixen el projecte?
	Models mentals, pors	Quines van ser les dificultats, resistències... en aquell moment? I després?
Visió del centre	Aprentatge profund per a tothom	El centre ha pensat com aprenen els alumnes, què aprenen els alumnes i per a què (processos d'aprenentatge, selecció de continguts i finalitats?) El centre ha pensat com aprenen els alumnes, què aprenen els alumnes i per a què (processos d'aprenentatge, selecció de continguts i finalitats?)
	Plantejament sistèmic	Creieu que els diferents membres del centre/escola tenen una comprensió del conjunt de l'organització, del projecte i de les implicacions en la pràctica de cadascú (comunicació, relacions...)? Què ho està fent possible?
	Llarg termini	Quins plans o projectes té el centre a mig i llarg termini, a més dels que s'adrecen a solucionar els problemes immediats o del dia a dia?
	Comunitat de pràctica	
	Alineat i significatiu	

Estratègies per millorar	Apr. profund	Com es promou (a través de quines pràctiques?) l'aprenentatge profund per a tot l'alumnat?
	Av. autocrítica	
	Apalancament	Podeu identificar accions o propostes que adreçant-se a petites coses, han generat grans canvis/millores?
	Catalitzador extern	Heu comptat amb ajuda o col·laboració externa per a desenvolupar els vostres projectes/desencallar problemes....?
	Lideratge distribuït	Qui/quines persones impulsa/en el/s projecte/s?
	Comunicació/diàleg	Com us organitzeu per tirar-los endavant?
	Xarxes formals i emergents	
Valors:	Justícia	
	Confiança/seguretat/sentiment positiu	
	L'error	
	Diversitat	
	Transparència	
	Obertura	
	Permeabilitat	
	Identitat compartida/sentit de pertinença	
Cooperació		
Èmfasi en la persona	Cura de les persones	
	Reconeixement individual	
	Equilibri treball/vida	
	Expertesa personal	
Sostenibilitat	Temps/terminis (recursos)	Quines pràctiques fan possible que el projecte continuï, no mori, no s'esgoti: us fixeu terminis per avançar?
	Renovació d' energia (tensió creativa, no malbaratament de recursos humans)	
	Documentació	Si marxen les persones impulsores, el projecte pot continuar? Què ho permet? (documentació?...).

2.3. Selecció de centres i del professorat de cada centre a entrevistar.

Per fer la selecció de centres, es van convenir unes mínimes característiques comunes que havien de tenir els centres de la mostra. Aquestes característiques foren :

- Escoles que tenien un projecte propi, conegut i reconegut.
- Amb un recorregut a primària: que l'alumnat que havia començat a educació infantil al centre estigués cursant com a mínim cinquè; a secundària haurien de tenir desplegada ja tota l'ESO.
- Amb indicis d'una certa conceptualització del que significa l'aprenentatge que es tradueix en les propostes innovadores que desenvolupen.

Amb aquests criteris, es van seleccionar 11 centres, 7 de primària i 4 de secundària, recollits en la següent taula:

Centres	
Fructuós Gelabert (BCN)	El Martinet (Ripollet)
El sol i la lluna (Castellar)	Badia (Badia del Vallès)
Rellinars (Rellinars)	Quatre Cantons (Barcelona)
El Fluvià (BCN)	Bernat el Ferrer (Molins de Rei)
La Maquinista (BCN)	Celestí Bellera (Granollers)
Joan Maragall (Rubi)	

Finalment, 2 dels centres de la mostra no van poder ser entrevistats per motius diversos, per tant, la mostra està constituïda per 9 centres.

Als centres seleccionats se'ls demanava que organitzessin un grup de discussió per debatre a partir d'una sèrie de preguntes que prèviament se'ls havia enviat per a la seva reflexió. En concret els centres rebien un escrit on se'ls enunciava que se'ls preguntaria sobre qüestions del tipus:

Quines són les idees força que defineixen el projecte?, Com us organitzeu per tirar el/s projecte/es endavant? Podeu identificar algunes accions o propostes que, adreçant-se a petites coses, hagin generat grans canvis o millores? Si marxen les persones impulsores, el projecte pot continuar?

També se'ls demanava sobre la composició del grup de discussió. Concretament la consigna era convocar 6 persones vinculades amb el/s projecte/s: els docents, si era possible, distribuïts per cicles, dues persones de l'equip de direcció, dos docents implicats des de l'inici del projecte i dos docents incorporats recentment (els darrers dos anys).

2.4. Organització i realització de les visites d'estudi als centres seleccionats i enregistrament de les converses amb l'equip de cada centre.

Les visites als centres es van protocol·litzar per garantir una certa homogeneïtat en el treball realitzat i en la naturalesa i qualitat de la informació recollida. Per tal de testar el protocol i el guió de preguntes es van realitzar dues visites pilot que van ser comentades i analitzades amb posterioritat per part de l'equip per tal de verificar la utilitat i pertinència del guió preparat, així com per verificar que l'estructura de qüestionari i de l'informe pogués completar-se de manera satisfactòria.

El protocol es va formular en els següents termes:

A) Preparació

La persona responsable de redactar l'informe s'encarrega d'enviar documents i fixar dates.

S'envia l'explicació i la demanda (vegeu l'annex) per correu electrònic informant que se'ls trucarà en breu per, cas d'acceptar, concertar la data.

Es truca explicant el projecte (vegeu l'annex 1) i demanant la conformitat en participar.

Es concerta data de la visita i s'estima el temps necessari i les persones involucrades (vegeu la composició del grup de discussió).

S'envia per correu electrònic un recordatori amb els temes per preparar el grup de discussió i el qüestionari, una setmana abans de la reunió.

B) Visita al centre

Arribada i presentació. 5'

Explicació del projecte i de la visita: objectius, durada, aspectes a observar/comentar... 10'

Realització del grup de discussió. 90'

Una persona dinamitza la sessió i l'altra serà qui enregistra la sessió i redacta l'informe.

TOTAL: màxim 2 hores.

2.5. Elaboració d'un primer informe pilot a partir d'un dels enregistraments.

Amb les dades recollides, s'elabora un informe breu d'un dels grups de discussió d'un centre. Aquest informe es debat, es consensua en l'equip de treball de l'ICE i quan s'arriba a un acord es constitueix com a model d'informe que inspirarà la resta d'informes.

2.6. Elaboració i discussió dels informes de cada centre i obtenció de dades.

2.6.1. Elaboració d'informes sobre les visites.

Els informes de les visites mostren de manera estructurada quatre aspectes clau en el desenvolupament de processos d'innovació (aprenentatge compartit i millora): l'inici del procés d'innovació, la visió del centre que inspira i condueix el procés, les estratègies que poden identificar-se per conduir-lo i finalment els aspectes que en garantiran la sostenibilitat.

En el redactat s'ha procurat no fer judicis de valor. Es busquen descripcions sintètiques de cadascun dels aspectes considerats i també s'intenten aportar referents del marc teòric que ajudin a entendre o a explicar els aspectes descrits. Es poden fer hipòtesis que permetin relacionar antecedents i conseqüents o causes i possibles efectes, tot relacionant variables.

Aquesta estratègia permet el diàleg no judicador de les dinàmiques, dels processos i dels resultats educatius i minimitza el risc de sentir-se qüestionat. Intenta aportar elements que permeten pensar en estratègies de millora i també identificar allò que funciona i buscar-ne les evidències que ho confirmen.

L'estructura de tots els informes ha estat la següent:

1. Descripció del centre i el seu context (mitja plana).
2. Inici del projecte (mitja plana).
3. Visió del centre (èmfasi en els valors, cura de les persones, equilibri treball – vida...) (dues planes).
4. Estratègies/accions (dues planes).
5. Sostenibilitat (una plana).

2.6.2. Discussió dels informes. Identificació d'aspectes comuns i divergents a partir de les dimensions i categories seleccionades.

La redacció de cada informe corresponia a una de les persones que formaven les parelles que havien visitat els centres. Un cop redactat, l'informe passava a una altra parella per a la seva revisió i edició (buscant l'estratègia de l'amic crític: realitzant propostes de millora en l'edició del text, orientades a destriar les descripcions dels judicis de valor, a millorar la comprensió de les idees i la seva estructuració, entre altres).

2.6.3. Obtenció de dades.

Per poder obtenir les dades per analitzar es van utilitzar els informes redactats de tots els centres. A cada informe s'han seleccionat, en una taula per a cada centre, els fragments literals del discurs dels docents que feien referència a cada una de les preguntes d'investigació o bé algunes de les variables analitzades. En la taula es mostra un exemple de com es va procedir en el buidat de dades per al contrast i descripció posterior.

Dimensió	Variable	Pregunta	Pregunta
Punt de partida	Relat sobre la història, llegat	Podríem identificar el moment o situació en la qual es va iniciar el projecte?	...gira entorn al descobriment de la filosofia dels projectes de treball, ja que teníem una consciència clara que l'alumnat no aprenia i que calia treballar d'una altra manera. L'interès cap a aquesta metodologia s'inicia fa més de 10 anys, esperonada per algun membre del claustre que ens engresca i també per l'actitud de l'equip docent sempre disposat a facilitar la millora. Es comença prescindint del llibre de text en dues matèries, la qual cosa permet iniciar un procés controlat de petits canvis que acaba transformant la realitat de les aules... (Centre 1)

2.7. Anàlisi de les dades i redacció del resum amb els resultats.

Els resultats d'aquesta recerca són de caràcter qualitatiu perquè l'estudi realitza una anàlisi descriptiva-interpretativa dels punts coincidents (o no) entre els relats dels centres, és a dir, entre les dades procedents de cada dimensió analitzada i obtingudes a partir dels informes elaborats sobre cadascun dels centres que han format part de la investigació.

Per extraure les dades per a l'anàlisi i poder fer el contrast entre els centres ha estat necessari triangular les dades entre diferents membres de l'equip

de treball, per acordar l'existència de punts coincidents o no entre els relats de les escoles. En l'apartat Resultats de la recerca d'aquest document es resumeixen breument tots els punts derivats de l'anàlisi i el contrast de dades.

Per exemplificar l'anàlisi de les dades es presenta, a continuació, una taula en la qual es mostra el procediment d'obtenció dels resultats, concretament els obtinguts en una de les variables de la dimensió: visió de centre.

A la taula es pot observar com s'obtenen les dades corresponents a la variable: 6 (comunitat de pràctica). Les dades procedeixen de les reflexions produïdes i registrades en 7 dels 9 relats, perquè, en les entrevistes, no es va formular cap pregunta directa relativa a aquesta variable.

Els fragments marcats en color groc, per exemple, ressalten com la majoria de centres explorats consideren important el fet de compartir el que es fa i aprendre els uns dels altres per actuar de manera comuna. O d'altres fragments verbalitzen explícitament un sentiment de confiança mútua (color lila), d'autonomia en l'acció (color blau) o de coherència interna (color gris)

Centre 1	<u>Tothom sap molt bé cap on anem.</u> La gent s'implica encara que no tingui experiència. És elaborant documentació sobre el que es fa.
Centre 2	El disseny com a oportunitat de creixement col·lectiu. Els tres grups heterogenis que estudien i reflexionen un cop l'any, generant una narrativa comuna. Valor reflexiu i formatiu del treball conjunt. No hi ha frontera: pensar, planificar i formar-nos, <u>compartir està totalment integrat.</u> Conversa i comunicació dialògica amb persones formadores, a partir de preguntes que formulen des del propi centre. <u>Esforç de coherència entre el model d'intervenció a l'aula i el model de centre construït.</u>
Centre 3	L'escola és un projecte viu i <u>tenen ganes de tirar-lo endavant, de fer equip, de compartir dubtes.</u> També cal que cadascú trobi el seu camí. <u>Senten que el projecte ja funciona força sol.</u> Els pares ja tenen molta dinàmica i els mestres també. Els alumnes són molt autònoms. <u>També senten que hi ha un marge de confiança.</u> Tot rutlla, tot flueix. Els pares participen moltíssim. També tenen molta presència física. No tenen conflictes al pati. Els alumnes s'autoregulen molt bé.
Centre 4	Es crea una estructura que permet compartir el que es fa i aprendre uns dels altres. No obstant, aquesta estructura evoluciona cap a una certa especialització del professorat, que emfatitza la seva expertesa i permet aglutinar-lo en funció dels seus interessos personals, però que suposa perdre comunicació col·lectiva.
Centre 5	El professorat s'aglutina per nivells i <u>treballa amb un alt grau d'autonomia modificant les propostes prèvies i adaptant-les a les possibilitats del col·lectiu docent que integra l'equip.</u>
Centre 6	-----
Centre 7	-----
Centre 8	Considerem important trobar moments de compartir i fer créixer les creences i <u>sabers sobre l'aprenentatge i l'educació per trobar els punts comuns i divergents i garantir una forma de fer i actuar comuna.</u>

Centre 9

El claustre pedagògic constitueix l'espai per contrastar, exposar i aportar idees en els projectes d'aula que s'estan duen a terme. Es troben dos cops a la setmana perquè tenen aspectes pedagògics per discutir i compartir. El que la majoria més valora és el fet de compartir projectes que diuen que això és possible perquè l'escola és petita i tothom sap de tots. Solucionen de forma funcional els problemes del dia a dia, i valoren que les trobades del claustre siguin per parlar de l'aula i dels projectes que es duen a terme. La disposició a aprendre, a acceptar crítiques i a deixar-se ajudar són els requisits que defineixen l'estratègia del projecte comú. Es dona suport als mestres que arriben de nou al centre, intentant que manifestin els dubtes i les pors alhora que aporten noves idees. El clima de confiança es fa palès.

2.8. Seminari de retorn als centres.

La darrera fase del treball és un seminari de retorn als centres que han participat en l'estudi. En aquest seminari es presenten les principals idees resultants del procés de treball que podran ser discutides i valorades en el marc del procés participatiu.

3. Resultats de la recerca

3.1. Punt de partida.

- **Relat sobre el propi centre: història, llegat, i idees força que defineixen els projectes.**

Del relat que cada centre fa sobre la seva història es constata que, per a la majoria, el projecte actual no suposa un trencament total sinó que el consideren un producte d'evolució progressiva. *El projecte no surt de cop, matisen.* D'entre els factors comuns en els quals coincideixen tots quan se'ls pregunta pel moment d'inici de canvis significatius hi ha la percepció que els calia reflexió sobre les metodologies d'aprenentatge o sobre les estructures d'atenció a l'alumnat del centre. Tots comparteixen una consciència clara que l'alumnat no aprenia amb la metodologia transmissora tradicional i calia treballar d'una altra manera, que els calia trobar alternatives a l'organització escolar i al currículum tradicional. Així doncs, alguns centres expliquen com el seu motor ha estat anar tantejant estructures organitzatives, propostes i espais per treballar de manera diferent amb l'alumnat o d'altres, que l'impuls ha estat crear un projecte o un pla d'autonomia nou o el pas de l'alumnat d'un cicle o una etapa a un altre.

De la introducció anterior ja es pot inferir, doncs, que una de les idees força que coincideix a la majoria dels centres que han participat en aquesta recerca és la importància que atorguen *al treball per projectes* i a l'abordatge de l'aprenentatge de manera globalitzada. Alguns dels participants entrevistats també han manifestat explícitament considerar l'alumne el centre de l'aprenentatge. Segons ells, l'alumnat ha de ser conscient de tot el procés i que en fer, pensar i comunicar tot allò que pensa o està aprenent, investeix de sentit tot allò que està fent, i que, per tant, des d'aquesta perspectiva l'aprenentatge és vist com un procés que es va retroalimentant contínuament.

És interessant constatar com la majoria dels participants, quan se'ls demana per les idees força dels seus projectes, citen especialment l'equip directiu. Atorguen a l'equip directiu un rol determinant en els processos de canvi que han experimentat i el defineixen com l'equip que lidera, promou la reflexió i estimula els canvis necessaris al centre. Al seu torn, gran part dels mestres que han participat en les entrevistes analitzades anomenen també el propi claustre com una altra de les idees força. Un claustre que defineixen com un col·lectiu de professionals amb experiència i amb voluntat d'innovar. Expliquen sentir que pertanyen a un equip de mestres o de professors capaç de crear debat i contrast d'idees sobre temes que els interessin, i reconeixen

també haver tingut l'oportunitat d'aprendre d'altres professionals. Quasi tots han agraït explícitament haver pogut seguir aprenent de la mà del suport o l'acompanyament que els han ofert alguns formadors externs. Entre les actuacions de formació, orientació o assessorament que descriuen haver rebut inclouen també les visites a altres centres, centres que els han inspirat amb les seves pràctiques i amb la seva cultura.

Altres dos aspectes argumentats per gran part dels entrevistats com a punts que els han ajudat a avançar són, per un costat, la interpretació que han pogut fer del currículum, i per l'altre, la nova relació que han sabut establir amb les famílies, la implicació i la obertura que els han ofert des dels centres.

Una altra de les claus per comprendre perquè, en els centres entrevistats, el desig de reflexió i canvi ha aconseguit sobreviure les urgències quotidianes habituals que irrompen la vida escolar és la idea subjacent que un centre és un equip cohesionat, una mena de xarxa que s'ofereix suport mutu. Es tracta d'equips que han sabut trobar espais d'intercanvi per compartir coneixements, per comunicar experiències, per construir aprenentatges plegats. Són claustres formats per un equip de mestres agosarats, que tenen confiança en ells mateixos, i s'ofereixen ajuda mútua en tot aquest procés.

Altres idees força no tan coincidents apuntades per alguns dels centres han estat, entre d'altres, haver viscut el procés com un fenomen controlat i de treball progressiu, haver considerat la conversa, la inclusió de tot l'alumnat o l'avaluació formativa –per citar altres tres factors no tan coincidents– com l'eix central de treball, o el trencament de l'horari convencional que s'han atrevit a proposar, o el fet d'haver experimentat la millora de resultats acadèmics de l'alumnat.

- **Models mentals, pors: dificultats i resistències a l'inici i al llarg del projecte.**

Les escoles expliquen que els professionals que formen part del claustre *han de fer seu el projecte*, especialment els mestres d'incorporació més recent, i aquest és un procés que no es pot fer ni ràpidament, ni amb presses. Per això és tan important tenir els objectius clars i establir prioritats. Paral·lelament, coexisteix també la voluntat d'anar portant a terme més i millors pràctiques per a tothom, pràctiques inclusives també per als mestres, on es connectin els aprenentatges i l'entorn perquè si no es perd el sentit d'allò que s'està fent.

Els participants coincideixen a explicar que per vèncer aquestes dificultats s'han de generar dinàmiques en el si dels equips on es doni veu a totes els

participants, on puguin emergir les fortaleces i les debilitats de l'equip o del claustre (crítiques, dubtes), i que aquestes puguin convertir-se en oportunitats per generar reflexió i millora, i per superar resistències.

Algunes d'aquestes resistències són valorades, en realitat, com a angoixes o pors més o menys conscients: inestabilitat a l'equip de direcció, les dificultats d'autofinançament del propi projecte, el traspàs de l'alumnat de sisè a l'institut, la dificultat de convèncer les famílies sobre la bondat del propi projecte del centre, si es percep fluïdesa o no en la relació amb les escoles de l'entorn, entre d'altres.

3.2. Visió de centre.

- **Aprenentatge profund per a tothom: com aprenen els alumnes i reflexió compartida sobre l'aprenentatge.**

Després d'analitzar el contingut de les entrevistes es pot inferir que, tot i que no s'hagi relatat amb excessius detalls o amb evidències explícites el què, el com i el perquè aprèn l'alumnat que els centres tenen al seu càrrec, la majoria dels entrevistats ha manifestat haver tingut, en els seus claustres, sessions de reflexió o de formació referides als processos d'aprenentatge, a la selecció de contingut i a les finalitats de l'aprenentatge.

Uns centres coincideixen més a explicitar que han reflexionat més sobre com no s'aprèn que no pas al contrari, i expliquem com, d'aquesta premissa inicial els sorgeix la idea alternativa que s'aprèn més dins d'un plantejament més global, més interdisciplinari i de recerca en grup. En canvi, d'altres centres fan més èmfasi en la voluntat que tot l'alumnat s'impliqui en el seu propi procés d'aprenentatge, o en la importància de relativitzar el currículum, debatre'l i personalitzar-lo.

En les explicacions ocorregudes al llarg de les entrevistes, alguns participants han detallat fins i tot quins han estat els temes de debat o de reflexió conjunta en el si dels seus claustres. A tall d'exemple es pot citar com dos equips han coincidit a explicar que el tema nuclear del seu debat ha estat *la conversa amb l'alumnat a l'aula*, o com per a altres dos centres ho ha estat *la incorporació de les noves tecnologies de la comunicació*. O per citar-ne un cinquè, en aquest cas un centre de secundària, com l'acció tutorial és el tema que ha articulat tot el debat intern.

També és interessant informar que, en un dels centres de primària, la figura de l'assessor ha estat considerada l'element clau de tot el procés de reflexió

i de canvi, o com en un altre es destaca com un factor decisiu, la pèrdua de por per part del professorat a la mobilitat interna -dins del propi claustre i entre les diferents etapes educatives.

Per finalitzar aquest apartat és ben rellevant constatar com la majoria de centres han tingut la necessitat d'informar sobre la creació d'estructures pròpies que els han permès l'intercanvi pedagògic, la reflexió sobre la pròpia pràctica per millorar-la, o la presa de decisions sobre quina és la millor manera d'abordar els continguts perquè tothom n'apregui. Així s'han creat seminaris, comissions, tallers ad hoc per a respondre als objectius que es proposava cada centre. Han estat menys els centres en els quals s'han fet servir únicament les estructures més habituals: claustres, cicles...

- **Plantejament sistèmic: comprensió conjunta sobre el conjunt de l'organització.**

A la pregunta sobre si els diferents membres dels claustres tenen una comprensió del conjunt de l'organització i del projecte, i què ho està fent possible, quasi la meitat dels centres entrevistats han explicat estructures d'acompanyament als professionals que s'incorporen. Coincideixen a comentar la necessitat d'oferir oportunitats de participació a tots els professionals del claustre, però reconeixent alhora les diferents experteses i especialitats que pot aportar cada professional, especialment els més veterans.

Dos centres han utilitzat el terme inclusió per referir la necessitat de mantenir la coherència i l'esperit del projecte i la voluntat que tothom se'n senti partícip. Únicament un dels centres fa esment a la necessitat de respectar, en un inici, els diferents ritmes de participació.

L'anàlisi del contingut de les entrevistes també ha permès recollir i considerar aportacions minoritàries com ara: l'explicitació de la rellevància que té que el lideratge sigui reconegut per tots els components del claustre per tal que el conjunt de l'organització pugui avançar, o el fet de considerar com a processos d'enculturació i de reflexió conjunta dels centres, tant la llibertat i la creativitat del professorat com la tolerància als errors que inevitablement es comenten quan s'està aprenent.

- **Llarg termini: projectes del centre a mig i a llarg termini.**

En general, més de la meitat dels centres expliquen que compten amb una sèrie de projectes propis a mig i a llarg termini, a més dels que s'adrecen a solucionar els problemes immediats o del dia a dia. Alguns fins i tot els

concreten, com ara la reflexió i la millora de la seva pròpia pràctica a partir del que ja es fa a l'aula. Són centres en els quals és habitual comunicar i compartir pràctiques d'aula i proposar-les com a tema de reflexió comú. Són equips que han estat qualificats com a molt implicats en la seva pròpia tasca perquè expliquen que són capaços d'obrir les portes de la seva aula als companys per compartir, debatre i reflexionar sobre com millorar les pròpies pràctiques d'aula. En aquests equips es busquen espais de participació conjunta per anar formant-se en temes tan diversos com l'acompanyament a l'alumnat, la documentació dels processos d'aprenentatge o l'avaluació formativa. Són escoles en les quals és important també anar documentant tots aquests processos de formació interna.

Però també hi ha hagut centres que no han sabut concretar, explicitar o diferenciar quins eren aquests projectes, probablement per falta de visualització clara sobre el seu propi futur.

- **Comunitat de pràctica.**

La majoria de centres manifesten obertament el sentiment de créixer de forma conjunta. Consideren molt important el fet de compartir el que es fa, i aprendre els uns dels altres per tal d'actuar de manera comuna.

Alguns verbalitzen explícitament un sentiment de confiança mútua, de llibertat, i d'autonomia en l'acció com elements importants. Per a ells, l'escolta, el contrast i l'acceptació de la crítica són claus per garantir el bon funcionament de la comunitat.

Alguns centres també comenten que és important trobar la coherència interna, tot i que de vegades requereixi un esforç. Únicament un dels centres expressa certa preocupació per l'evolució de les estructures cap a una especialització del professorat, fet que consideren que aniria en detriment de la comunicació col·lectiva.

- **Projecte alineat i significatiu.**

Un parell dels centres enquestats especifiquen que és com si existís una mena d'alineació gairebé total entre el projecte de vida personal de les persones que constitueixen el claustre i l'objectiu de l'escola (institució). Això fa que tot flueixi de manera senzilla, i s'estableixi la retroalimentació mútua. Els altres centres no comenten aquest aspecte en les entrevistes.

3.3. Estratègies per millorar.

• **Aprenentatge profund: pràctiques que el promouen.**

Posar l'alumne al centre de l'aprenentatge és una pràctica habitual en aquests centres. Es potencia que l'alumnat faci preguntes i es produeixi contrast amb les diverses respostes que es puguin donar. En aquest sentit, donat que el coneixement es considera una construcció, aquest entra a l'aula no perquè toca sinó perquè interessa. Es procura que l'alumnat trobi o doni sentit a allò que fa i, per tant, també al treball final. S'aprèn més profundament quan s'aprèn fent. Concebre l'alumne com a protagonista de l'aprenentatge genera situacions en les que els propis infants expliquen com aprenen, ja sigui a iguals, com a les famílies.

La interacció i potenciar la competència comunicativa de manera compartida és una pràctica considerada. El treball per projectes és una metodologia utilitzada, com una estratègia de contextualització.

Relacionades amb aquest aspecte apareixen les següents tres pràctiques:

- Claustres que parlen, discuteixen i conversen molt.
- Reunions sobre metodologia amb les famílies.
- Tutors que elaboren un pla de treball.

• **Avaluació autocrítica.**

Una característica comuna entre els centres entrevistats és la preocupació perquè tothom tingui consciència de cap a on va l'escola, tenint els objectius clars i alhora disposar de flexibilitat alhora de planificar. Aquests centres s'han atrevit a instal·lar una cultura de la revisió. En aquest sentit creen un clima de confiança que afavoreixi la reflexió tot generant una cultura d'equip basada en valors com: considerar que tothom del claustre és important, acceptar les crítiques, considerar els problemes com a oportunitats per a créixer o deixar-se ajudar. Aquest deixar-se ajudar sol ser un indicatiu de la disposició d'aprendre per part dels membres de l'equip.

A nivell estructural, aquests centres tenen plans d'acollida que ofereixen suports concrets als mestres nous que arriben, així com sol ser un costum compartir el dia a dia de l'aula.

Elaborar documentació sobre el que es fa sol ser una pràctica força generalitzada, ja que s'acostuma a revisar sobre dades i evidències.

Cada curs es fa una revisió i una reflexió sobre el camí fet. Hi ha centres que parlen de rigor en l'avaluació vinculant-lo a l'honoradesa per explicar el que va bé i també el que es fa malament. Es procura que les crítiques no siguin mai negatives sinó que permetin aprofundir sobre els dubtes presents en el si de l'equip. Es prenen decisions i es fan propostes de millora ajustades a les necessitats que sorgeixen.

• **Apalancament: palanques de canvi.**

Compartir ha estat la paraula comuna que han utilitzat els centres per parlar sobre petites accions que els hagin ajudat a realitzar grans canvis. S'ha compartit per repensar com s'ensenya l'anglès a l'escola, per plantejar-se el treball per projectes, per plantejar-se els projectes a l'USSE, la biblioteca d'aula, un espai de robòtica.

En un cas, la formació entre iguals per incorporar les TIC ha permès l'agrupació de professionals de diverses àrees. En un altre cas, el debat sobre el currículum centrant el més bàsic i deixant llibertat per fer "coses interessants".

Un centre ha expressat el valor de les petites aportacions en el marc d'un claustre pedagògic. Aquest centre considera el claustre pedagògic un espai on contrastar, aportar idees i exposar projectes d'aula.

• **Catalitzador extern: col·laboracions i ajudes.**

Mantenir converses amb altres mestres, activar xarxes de docents fora del centre, visitar altres escoles... són activitats que es valoren com a indispensables per anar creant el projecte del propi centre i ser més permeables a tot al que vingui de fora i pugui ser positiu incorporar-ho. Moltes vegades, aquesta construcció del propi projecte es reforça encara més amb l'assessorament d'una persona externa. Si aquesta intervenció és de qualitat i sap valorar el centre en els seus aspectes més rellevants, fa que el centre camini més sol, que el claustre pugui avançar compassadament, tots a l'una i sobretot, esdevé imprescindible perquè el canvi profund que es proposa el centre es materialitzi en la manera de treballar a les aules. En alguns casos, la dificultat de compartir amb tot el claustre la intervenció externa es fa palesa molt sovint, i fa que s'avanci més lentament amb el projecte.

Els centres, en general, valoren que les institucions externes validin la tasca i l'esforç dedicat al projecte, gairebé tots sempre han rebut el suport tant de les famílies, com de la inspecció educativa, ja que ambdós valoren l'esforç del professorat per millorar el propi projecte.

Algun aspecte que sovint juga en contra en aquest terreny seria la falta de dotació econòmica per poder reconèixer la participació d'aquets catalitzadors externs, que a la vegada són considerats clau i imprescindibles.

- **Lideratge distribuït: persones que impulsen el projecte.**

Gairebé tots els centres coincideixen en que el paper de la direcció i l'equip directiu és clau en aquest punt, tant a l'hora d'impulsar projectes nous, proposar canvis o prendre decisions importants.

Quines tasques i responsabilitats concretes en relació a impulsar la innovació al centre s'atorguen les direccions o els equips impulsors?

Les direccions agafen la iniciativa i reconeixen el lideratge, però treballen colze a colze amb l'equip docent, sempre pensant que estan oberts a les aportacions dels altres.

Creen entorns favorables que facilitin crear equip, ganes i confiança de fer les coses, fomentant en definitiva, la participació de tot el claustre.

Tots els centres entenen aquesta tasca de lideratge de projecte bàsicament des de l'equip directiu, tot i que molts han incorporat a aquest grup els coordinadors de cicle i/o altres persones rellevants al centre sense cap correspondència amb càrrecs. És un intent de començar a pensar que els projectes poden tirar endavant amb un lideratge més distribuït. Per exemple, alguns centres reconeixen que l'equip d'educació infantil acostuma a ser el més engrescador per potenciar canvis i projectes nous i, moltes vegades l'equip d'infantil ha estat motor o palanca de canvi.

Algun aspecte que moltes vegades juga en contra en la continuïtat de renovació de projectes als centres és la manca de relleu potent del lideratge de l'equip directiu o de l'equip impulsor d'iniciatives.

- **Comunicació i diàleg: organització per tirar endavant els projectes.**

Tots els centres entrevistats destaquen la comunicació i diàleg com a elements essencials per tirar endavant els projectes respectius. En aquests centres, les converses internes constitueixen l'eix que garanteix l'assumpció del projecte i la seguretat en les intervencions educatives. Hi ha centres que generen espais de diàleg tan dins com fora del centre i són conscients de la potencialitat dels espais informals com a formes de fer créixer el projecte. També s'ocupen de

generar climes de confiança i respecte en el sí de l'equip educatiu. Un centre destaca la veu de la comunitat com a una idea força.

Són diverses les formes i iniciatives utilitzades per aconseguir aquest diàleg: seminaris interns que permeten escoltar i ressaltar la veu de cada mestre, que estudien i reflexionen sobre patrons i connexions; els tallers d'Intercanvi Pedagògics (TIP) que permeten reflexionar sobre la formació que es va rebent i parlar sobre metodologies d'aula; equips de millora que treballen sobre aspectes concrets; comissions encarregades d'aprofundir i presentar propostes sobre problemàtiques que preocupen; grups d'experts; reunions transversals d'estudi i reflexió sobre temes.

En aquestes iniciatives els Equips directius (incloent les coordinacions de cicles i en algun cas els especialistes d'educació especial) juguen un paper important.

Hi ha centres que fan extensiu aquest diàleg a l'alumnat, al personal no docent i a les famílies. També mantenen diàleg amb assessors externs. La majoria han manifestat que tenen estratègies per acollir els mestres que arriben a l'escola.

- **Xarxes formals i emergents.**

L'interès per estar connectats a l'exterior és una altra característica d'aquests centres. Hi ha centres que participen en projectes de temps lliure del barri conjuntament amb altres escoles, altres que procuren formar part d'alguna xarxa externa cercant formes de diàleg i de no estar sols, un centre ha fet un recull d'idees clau que ha compartit amb les famílies i altres escoles.

3.4. Valors.

- **Justícia.**

Cap dels centres entrevistats va fer una referència explícita a aquesta variable.

- **Confiança, seguretat i sentiment positiu.**

Es fa palpable en les intervencions dels diferents centres la confiança i el respecte que conformen els equips docents, alhora que s'observa un clima de consideració i d'escolta que fa possible poder entomar situacions d'inseguretat i de por, fruit dels canvis que impliquen les noves maneres d'intervenir i d'actuar. Aquest esforç constructiu sempre és intencionat i en la seva creació i

consolidació s'inverteixen bona part dels esforços. Un clima intern de qualitat, basat en la confiança i el respecte, es vertebrava com a comú denominador dels diferents centres.

S'és conscient, però, que aquesta confiança es va construir i s'aconsegueix garantint un bon convenciment, comprensió i implicació cap al projecte. L'intercanvi d'idees i el compartir sabers i formes de fer constitueixen l'eix de les relacions professionals. En aquest procés de construcció es procura que tothom trobi el seu lloc i se'n senti actor.

Moltes són les veus que destaquen com un valor el fet de treballar en centres on s'aborden els problemes col·lectius amb honestat i profunditat. Es procura que el professorat no es trobi sol i que sigui capaç d'explicitar els dubtes i els problemes que no sap com resoldre. L'autenticitat en la manera d'abordar els temes és un valor que moltes persones destaquen com a vertebrador del clima intern. En aquest sentit, el següent comentari mostra un sentiment que considerem generalitzat: *"Ara a les persones els agrada compartir els dubtes davant del claustre quan estant encallades; abans era més un aparador"*.

Aquestes actituds generen un ambient de relacions cordials i de sentiments positius. Es repeteix molt sovint l'expressió "ens cuidem i som cuidats" cosa que implica una relació d'afecte i de comprensió.

• **L'error.**

Es promou una cultura de llibertat que no penalitza l'error. Al contrari, s'accepta l'error com a font d'aprenentatge, fent un ús positiu de la incertesa. Es parteix de la premissa que no és possible abordar situacions controlades de laboratori, ja que la voluntat de canvi comporta risc i gosadia per afrontar-lo. En aquests centres s'assumeix institucionalment el risc i els equips directius mostren una voluntat clara de recolzament del professorat.

Aquesta actitud suposa consolidar un hàbit de revisió i d'avaluació de tot el que es proposa, assumint els problemes que sorgeixen com a part d'un procés d'aprenentatge col·lectiu. El professorat se sent lliure per fer propostes i per aplicar-les en un context on cercar, provar i validar són valors acceptats i promoguts.

• **Diversitat.**

La majoria es defineix com un centre inclusiu amb una mirada oberta que no exclogui ningú i amb la intenció que tothom pugui trobar el seu espai i se senti

acompanyat. Es percep un esforç conscient per acollir aquelles posicions que mostren dubtes o crítiques, procurant viure el dissens com a una oportunitat de creixement col·lectiu, tot i que bona part dels centres expliciten la dificultat que això suposa.

En els diversos centres ha calat la idea que conviure amb la diversitat implica acceptar les diferències. L'acompanyament constitueix el sustentacle per aconseguir harmonia i acceptació, juntament amb el reconeixement de les diferents funcions de cadascun dels estaments. La voluntat d'escoltar i d'acollir totes les veus, tant del professorat com de l'alumnat i de les famílies, són valors que impregnen la vida dels diversos centres.

Per altra banda, és molt compartida la intenció d'adequar la intervenció didàctica al llarg de tot el procés educatiu per facilitar que l'alumnat pugui desenvolupar totes les seves capacitats i habilitats. En aquest sentit, cada centre enginya diferents formes d'organització horària i de distribució d'espais, així com nous agrupaments de l'alumnat que vagin més enllà dels habituals per edats.

Hi ha qui parla de franges horàries que responen a espais d'aprenentatge diferenciats on el paper de l'alumnat, així com el del professorat, varia. La mirada inclusiva i l'acceptació de la diferència són idees arrelades en els diversos centres.

• **Transparència, Obertura i permeabilitat.**

Una altra de les característiques clau d'aquests centres és la seva capacitat d'obertura i de permeabilitat. Moltes veus se senten part de l'engranatge social i cultural que els envolta i es consideren participants a l'hora de contribuir en les propostes de millora educativa en els seus barris o poblacions.

Es veuen a si mateixos com a equips que s'informen i indaguen sobre com funcionen altres centres. Aprofiten els avantatges que comporta una organització en xarxa per compartir problemes comuns, aplicant les solucions més adients a la seva realitat. Molts es consideren deutors del que anomenen "turisme pedagògic". La participació amb altres entitats així com la cooperació amb altres centres esdevenen valors bàsics pel creixement i la qualitat del propi espai educatiu.

Sovint manifesten que el bon funcionament del centre suposa una coordinació d'esforços i d'esperances, cadascú des de la seva funció: famílies, alumnat, equip educatiu, personal de serveis... Per aquesta raó, tenen cura de la fluïdesa

de la comunicació, cerquen fórmules participatives i proposen activitats que persegueixen la comprensió del que es fa en el centre. La transparència en les seves actuacions esdevé un valor fonamental.

Per altra banda, mostren molta permeabilitat per buscar i acceptar noves idees, dibuixant un subtil equilibri entre la llibertat individual i la necessitat de construir un projecte coherent.

• Identitat compartida i sentit de pertinença.

Els centres entrevistats mostren un fort sentit de comunitat i una sòlida identitat col·lectiva. Aquest clima s'aconsegueix a base de fomentar la implicació mútua de tots els seus membres, compartint propòsits i significats i creant hàbits i normes de conducta i de coneixements comuns. Tothom reconeix que no és una tasca fàcil, que els centres l'han anat construint a base de voluntat i d'esforç en un procés que es va definint i concretant amb el temps.

Quins mecanismes actuen per consolidar la identitat compartida i el sentit de pertinença? La major part dels centres donen molta confiança als seus equips docents per portar a terme les propostes i les accions que considerin més pertinents. Moltes són les veus que posen en valor el clima de llibertat en què es mouen, fins al punt que se'n desprèn un alt nivell de satisfacció força generalitzat ja que s'associa llibertat amb creativitat. En aquest sentit, una direcció feia constar el contrasentit que suposaria demanar implicació al professorat sense fer total confiança als equips docents. Llibertat d'acció i creativitat són valors que donen força a la construcció de la identitat col·lectiva dels centres.

Un altre sentiment molt compartit és la satisfacció de sentir-se partícips en la construcció de quelcom que té sentit. Molts comentaris traspuen una clara alineació entre la finalitat de la institució escolar i el projecte de vida personal, tal com es desprèn de la següent afirmació: *"Volem ser una escola forta que vol ajudar els seus alumnes. Si perdés aquesta escola tindria un sentiment de caiguda en picat"*. La finalitat ètica es dibuixa com un catalitzador de la identitat col·lectiva i del sentit de pertinença en gairebé tots els centres.

D'altra banda, la creació de la identitat col·lectiva també suposa un procés de construcció de la identitat personal i professional de cada mestre. Moltes persones són conscients del camí recorregut, tant a nivell col·lectiu com personal, i ho expliciten amb orgull: "Sento que té sentit el que faig. Soc més organitzada, més creativa..." La consciència d'aprenentatge individual i col·lectiu, així com de creixement personal, donen força al sentit de pertinença

i es manifesten amb intensitat en tots els centres.

• Cooperació.

Un altre valor molt compartit és la idea de construir plegats. Es dona molta importància al treball comú i a l'enriquiment que suposa treballar amb altres persones i sentir el seu recolzament. Hi ha qui emfatitza el que ha suposat anar construint un projecte a partir d'unes idees nuclears, que s'han anat omplint de contingut amb la participació de tothom, en un procés que no ha estat exempt d'entrebancs. La col·laboració és un altre dels valors dominants en aquests centres.

3.5. Èmfasi en la persona.

• Cura de les persones i reconeixement individual.

Les escoles entrevistades donen especial èmfasi a la cura cap a les persones. S'aposta per la personalització del tracte per tal d'integrar la diversitat de sensibilitats i preocupacions del professorat i, per aquest motiu, es treballa de manera especial el pla d'acollida del professorat nou. Acompanyar en el procés és un altre aspecte valorat pels centres. L'acompanyament ha de ser tan a nivell col·lectiu com individual, i per això, cal formalitzar la formació per treballar amb tot el professorat i fomentar l'orientació.

Es valora la coordinació com un element indispensable. És important canviar projectes de nivell per projectes de persones que comparteixen interessos i afinitats.

Per tal d'assolir un bon acompanyament s'ha de dedicar temps a explicar-se i reflexionar entre tots. Els centres entrevistats incentiven la participació fomentant la conversa, preguntant i debatent totes les qüestions, per tal que la comunicació sigui el pilar de la convivència. Tothom és important en la presa de decisions i, per això, cal donar veu a tothom.

• Equilibri treball/vida.

Es prioritza un determinat estil de centre, una determinada manera de fer i relacionar-se que permeti que els mestres es sentin segurs i tranquils. Es respecta el temps lliure i les situacions familiars i això millora la participació i el compromís. L'expertesa personal és valorada positivament intentant aprofitar les potencialitats de cadascú i mostrant sempre confiança en la potència dels equips.

- **Expertesa personal.**

Cada centre aprofita l'expertesa de manera diferent: creant grups d'experts que reflexionen i aporten idees als altres, un veterà que acompanya un company nou o fomentant l'acompanyament als equips nous. S'intenta que els equips nous que comencen es sentin molt acompanyats.

3.6. Sostenibilitat del projecte.

- **Temps/terminis (recursos).**

La sostenibilitat dels projectes passa per tres aspectes claus: planificació i terminis, recursos humans i documentació.

La planificació es realitza des de dos punts de vista: l'aula i el centre. Un dels centres comenta que cal fixar objectius mínims cada any sabent que hi ha temes que poden allargar-se i, per tant, caldrà ser flexibles en els temps *"flexibles en la planificació i rigorosos en l'avaluació"*.

No tots els centre parlen de terminis de finalització dels projectes, els projectes van creixent dia a dia i es consideren dinàmics, essent conscients que cal que algú estiri i tingui una mirada àmplia per superar entrebancs. Cal contemplar el temps i espais per formalitzar els aprenentatges. Alguns dels centres comenten que el procés sempre és en construcció i, per tant, no s'ha de donar mai per assentat, ni acabat.

La idea és estar en permanent construcció i així seguir aprenent: *"Estem en una permanent construcció i volem que sigui permanent perquè això ens fa seguir i aprendre"*. Un dels centres comenta que si es consolida un projecte, llavors només es gestiona, i això va en contra de la voluntat d'avançar que prioritzen els centres.

Es valora la implicació del professorat com un element important per seguir avançant. Comenten la importància de treballar conjuntament l'equip de professors, i consideren que les incorporacions al projecte es fan per immersió, un projecte que il·lusiona, captiva i, si captiva, incorpora l'equip de professors.

- **Renovació d'energia (tensió creativa, no malbaratar recursos humans).**

Cap dels centres entrevistats va fer una referència explícita a aquesta variable.

- **Documentació.**

Totes els centres valoren la necessitat que hi hagi una documentació escrita per tal d'assegurar la continuïtat del projecte i, a la vegada, ajudar les persones que s'incorporen al nou equip i estan treballant en aquesta línia. Es veu la necessitat d'endreçar el treball que es fa, protocol·litzar i documentar els temes. Alguns centres valoren la necessitat d'anar recopilant documentació d'aula i, a la vegada, intentar identificar les evidències de millora a través d'enregistrar i documentar els processos d'aula. Malgrat que els centres comenten que tenen documents compartits, la majoria reconeixen que no els tenen publicats.

4. Seminari de retorn als centres

La darrera fase del procés ha consistit en un seminari de retorn als centres que han participat a la recerca. La sessió de treball ha estat preparada i dinamitzada per l'equip de l'ICE responsable de l'estudi i el professor Màrius Martínez de la UAB. Els assistents per part dels centres han estat o bé alguns membres de l'equip directiu o bé representants dels claustres.

La reunió s'ha dividit en dues parts. En la primera part s'ha justificat el motiu pel qual l'ICE de la UAB s'ha plantejat fer aquesta recerca, se n'expliquen els resultats i es lliuren els informes finals a cada centre juntament amb un resum breu de la recerca. Els informes de cada centre contenen diferents parts:

- Descripció i context dels centres.
- Punt de partida.
- Visió de centre.
- Estratègies per millorar.
- Sostenibilitat.

Des de l'equip de l'ICE responsable de l'estudi es comenta que l'estudi que s'ha portat a terme parteix d'una altra recerca prèvia ("Lideratge per l'aprenentatge") i la voluntat, per part de l'ICE, de recollir i organitzar experiències per documentar diferents recorreguts pedagògics amb la finalitat d'ajudar els centres en el seu procés de canvi. Els responsables de cada centre acullen els informes que s'entreguen amb interès.

La segona part de la trobada s'ha plantejat com un espai de discussió i d'intercanvi d'idees a partir de tres preguntes conductores formulades a tots els assistents:

- Aspectes com la justícia i l'equitat han quedat poc destacats en les converses dels centres. Per què creieu que ha estat així?
- Una limitació de la recerca ha estat no haver entrat a les aules, per poder contrastar el discurs del centre amb les pràctiques. De vegades, el discurs està més avançat que les pràctiques. Potser ha faltat observar com s'alinea el projecte i l'atenció a l'alumnat. Què en penseu?
- En la redacció de l'informe hem comprovat que faltaria explicar més detalladament aspectes com ara la continuïtat de la plantilla o la previsió del relleu de l'equip directiu. Què en penseu?

Pel que fa a la primera pregunta:

- Aspectes com la justícia i l'equitat han quedat poc destacats en les converses dels centres, per què creieu que ha estat així ?

Les reflexions dels directors dels centres han estat molt variades. Tots coincideixen en que la justícia i l'equitat són dos aspectes clau, però que potser són tan implícits que no s'han arribat a explicitar a les converses.

Algunes de les frases i aportacions que han emergit a la conversa han estat:

- *Aquest tema de vegades es fa poc explícit i poc conscient. De vegades és l'ambient el que ens parla d'equitat i de justícia.... La recerca de l'equitat és un repte constant, mai es pot donar per assolit*

També s'han generat preguntes noves per part dels assistents com ara:

- *Les relacions internes del centre són justes?*
- *Com tractem els docents que estan fora del projecte, que no s'hi ha implicat tant?*

En quant a la segona pregunta:

- Una limitació de la recerca ha estat que no hem entrat a les aules, per contrastar. De vegades el discurs està més avançat que les pràctiques. Potser falten exemples de com s'alinea el projecte i l'atenció a l'alumnat. Què en penseu?

Els directors dels centres verbalitzen alguns temes que ells consideren clau perquè el projecte funcioni i el discurs s'alieni amb les pràctiques d'aula.

Aquests aspectes explicitats han estat: fer prendre consciència del què i com s'està fent el procés de canvi, l'acolliment del professorat nou per garantir la continuïtat, poder documentar el procés, reflexionar sobre què es fa i per què es fa, acollir els alumnes, espais de reflexió i diàleg i anticipar, entre d'altres.

Algunes de les frases que han aparegut a la conversa han estat:

- *De vegades el claustre viu el projecte com una cosa abstracta i cal fer-lo evident, **fer prendre consciència del què i com s'està fent.***
- ***Cal acollir els professors i mestres nous per garantir la continuïtat.***

- El projecte **es fa dia a dia, es fa en els espais de reflexió i de diàleg**, que són molt importants.
- **Si tot el que es fa es documenta, el projecte es va consolidant**: fent recull per cicles i per etapes, passant per les aules, concretant aquelles pràctiques que val la pena compartir amb el claustre.
- Un altra qüestió és com fer evident la veu dels alumnes: quan els alumnes expliquen allò que està passant, ens permet als mestres i professors saber si fem el que diem. **Cal preguntar sovint: què fas? I... per què ho fas?**
- **Innovar és contrari a assentar massa cosa**, perquè nosaltres mateixos anem movent les coses.
- **L'essència és acollir els alumnes, estirar-los, i fer-los anar endavant.**
- **Si sabem el que passa, ens podem anticipar**, per exemple quan arribin mestres, professors nous, observant-los a l'aula. Tot i que **els professors nous també tenen dret a qüestionar, a preguntar i a ser escoltats.**
- En els moments de canvi, quan es troba una solució a una dificultat, es bo aprofitar les emocions que es generen i compartir-ho. **Està bé consolidar i gaudir de les fites, que normalment no ho fem.**
- L'entorn d'escola també ha de servir per escollir els mestres i professors que tenen dubtes

Pel que fa a la tercera qüestió:

- En la redacció potser falta acabar d'explicar aspectes fonamentals com ara la continuïtat de la plantilla, si els relleus estan previstos. Què en penseu?

S'ha fet evident la preocupació dels directors pel tema de les plantilles i la sostenibilitat dels projectes que duen a terme.

Algunes de les frases que ha aflorat en la conversa han estat:

- **Hi ha una certa por a que el relleu no estigui garantit...** però de vegades el centre descobreix que no és així, que no és un tema de persones, hi ha accions, activitats maneres de fer que ja estan consolidades, són del centre.
- **Hi ha vegades que el temps del relleu de les persones no és el del centre i es produeixen buits de coordinació i el claustre s'espanta.**

- És important que es produeixin **relleus escalonats en el temps.**
- **Si hi ha dinàmica de compartir amb el claustre, llavors també hi ha consciència de necessitat de relleu**, si es comparteixen les bases del projecte el relleu es fa millor.
- Hem d'aconseguir que les particularitats no siguin molt rellevants, als claustres hem de fer **constel·lacions més que estrelles.**
- **Les plantilles rodant s'han d'aprofitar com oportunitats per canviar coses que no funcionen, aporten dinamisme**, cal evitar que facin trontollar els projectes, que no calgui tornar a començar. Es una previsió necessària, cal crear "**cultura de centre**" com un repte cada any i per això fa falta temps, s'ha d'oferir, s'ha d'escoltar. S'ha de ser clar i transparent.

Cal saber quins són i saber cuidar els **pilars** del projecte. **Quins són, què fem i per què ho fem.**

Els canvis es poden viure com a punts d'inflexió que permetin avançar, com a noves maneres de fer.

En el tancament del debat, els assistents han conclòs que aquesta sessió final ha estat una experiència rica pel debat que s'ha generat i l'intercanvi entre tots els assistents. També han manifestat el seu agraïment pel treball realitzat i s'han compromès a reflexionar col·lectivament, a partir de l'informe que se'ls ha entregat, sobre el seu propi procés de canvi.

5. Conclusions

Les conclusions extretes de l'anàlisi del relat de les escoles entrevistades han posat de manifest els punts que tenen en comú, les preocupacions i les dificultats de les escoles que han iniciat un procés de canvi.

Per poder extraure les conclusions ha estat molt útil la metodologia de recerca seguida. La selecció de les categories teòriques o dimensions d'anàlisi (Punt de partida del centre, Visió de centre, Estratègies d'innovació, Valors, Èmfasi en la persona i Sostenibilitat del projecte - basades en el marc teòric) ha estat un element clau per poder identificar aquells ítems que eren importants que sortissin en el debat/relat dels centres. El fet d'identificar dins de cada dimensió les idees clau (variables) relacionades amb la pràctica, juntament amb l'elaboració d'un qüestionari de preguntes obertes associades a cada variable, ha permès fomentar el relat/discurs dels professionals dels centres. Valorem positivament que el qüestionari fos un guió a partir del qual discutir i no pas una entrevista estructurada. Cal remarcar que malgrat que algunes variables no portaven una pregunta oberta associada, en alguns casos han aparegut explícitament en el relat/discurs dels professionals dels centres.

En quant a les conclusions extretes dels diferents relats dels centres hem identificat una sèrie d'aspectes coincidents. Tots els centres entrevistats comparteixen els factors que han iniciat aquest procés de canvi: una consciència clara que l'alumnat no aprenia amb la metodologia transmissora tradicional i que, per tant, calia treballar d'una altra manera i la necessitat de buscar alternatives a l'organització escolar i al currículum tradicional per tal de posar l'alumne/a en el centre d'aprenentatge.

La majoria de centres entrevistats coincideixen en les idees força dels seus projectes. Aquests centres donen molta importància al treball per projecte i a l'abordatge de l'aprenentatge de manera globalitzada. Es considera fonamental el lideratge de l'equip directiu en aquest procés de canvi i la voluntat del claustre de professors d'innovar. També valoren molt positivament les visites a altres centres que els han inspirat amb les seves pràctiques i l'acompanyament per part de formadors externs.

Els participants coincideixen a explicar que per vèncer les dificultats i resistències a l'inici i al llarg del projecte s'han de generar dinàmiques en el si dels equips on es doni veu a totes els participants, per tal de fer emergir les fortaleces i les debilitats de l'equip o del claustre. Gairebé tots els centres manifesten que el paper de la direcció i l'equip directiu és clau en aquest punt, tant a l'hora d'impulsar projectes nous, proposar canvis o de prendre decisions importants.

Una de les idees clau que es repeteixen en el relat/discurs dels centres és la de comunitat de pràctica. Els centres entrevistats mostren un fort sentit de comunitat i una sòlida identitat col·lectiva. Consideren fonamental compartir el que fan, i aprendre els uns dels altres per tal d'actuar de manera comuna. Aquest clima s'aconsegueix a base de fomentar la implicació mútua de tots els seus membres, compartint propòsit i significats i creant hàbits i normes de conducta i de coneixements comuns de manera inclusiva. Consideren molt important l'avaluació autocrítica i la creació d'un clima de confiança que afavoreixi la reflexió. Es promou una cultura de llibertat que no penalitza l'error. Al contrari, s'accepta l'error com a font d'aprenentatge, fent un ús positiu de la incertesa.

Un altre aspecte que surt en la majoria de converses/debats dels centres és la cura cap a les persones. S'aposta per la personalització del tracte per tal d'integrar la diversitat de sensibilitats acompanyant tant de manera col·lectiva com individual. Tothom és important en la presa de decisions i, per això, cal donar veu a tothom. L'expertesa personal és valorada positivament intentant aprofitar les potencialitats de cadascú i mostrant sempre confiança en la potència dels equips.

Tots els centres valoren la necessitat que hi hagi una documentació escrita per tal d'assegurar la continuïtat del projecte i, a la vegada, ajudar les persones que s'incorporen al nou equip i estan treballant en aquesta línia.

Mantenir converses amb altres mestres, activar xarxes de docents fora del centre, visitar altres escoles són activitats que es valoren com a indispensables per anar creant el projecte del propi centre i ser més permeables a tot al que vingui de fora i pugui ser positiu incorporar-ho. Moltes vegades, aquesta construcció del propi projecte es reforça encara més amb l'assessorament d'una persona externa.

Cal remarcar que dins la dimensió valors, la variable *justícia* no surt reflectida en els debats dels centres, igual que la variable *renovació d'energia* (tensió creativa, no malbaratar recursos humans) dins la dimensió sostenibilitat.

Aquest fet pot ser degut a que en els dos casos no hi havia preguntes explícites associades a aquestes variables.

Els centres que aprenen han necessitat modificar l'organització del centre i una profunda discussió i reflexió entre els membres dels claustres per realitzar aquest procés de canvi. Per tirar endavant aquest procés ha estat fonamental la comunicació, el diàleg i la participació de tot l'equip docent o claustre.

Consideren imprescindible el treball en equip fent especial èmfasis en la comunitat de pràctica, fomentant l'escolta i el respecte de totes les idees i els valors.

Malgrat que la mostra de centres entrevistats és limitada pensem que aquesta recerca pot ser un bon punt de partida per a seguir avançant en la reflexió educativa sobre els processos d'innovació i canvi.

6. Bibliografia

CAPRA, F. (2006). *Las conexiones ocultas: Cap 4. Vida y liderazgo en las organizaciones*. Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, Nueva York: Anagrama.

FULLAN, M. (2007). *Las fuerzas del cambio, con creces..* Madrid: Ed. Akal.

FULLAN, M. (2008). *The six secrets of change. What the Best Leaders Do to Help their organizations survive and thrive*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

HARGREAVES, R.; Fink. (2007). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*.

MACBEATH J. (2012). *Collaborate, Innovate and Lead: The future of the Teaching Profession. Debates on Education*. Fundació Jaume Bofill. Barcelona.

SENGE, P. et. al. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. E.E.U.U: Doubleday.

Explicació del projecte als centres participants en les visites.

Projecte que neix amb l'acompanyament als centres de nova creació i la idea d'analitzar els processos de desenvolupament dels seus projectes, equips, d'innovació i gestió del coneixement amb l'objectiu d'identificar pràctiques de referència i possibilitats d'inspiració (transferència de coneixement) per a d'altres centres en processos similars.

A partir de la definició d'un marc teòric que ajudi a interpretar les esmentades pràctiques i que ajudi a entendre els processos de desenvolupament, es dissenya un instrument per a l'observació i el diàleg. Instrument que no pretén avaluar sinó aprendre de manera compartida amb les persones vinculades als projectes.

En aquest marc ens agradaria conèixer l'experiència del vostre centre i per això us demanem organitzar un grup de discussió al vostre centre amb les següents característiques:

- Dinamització: dues persones de l'equip de l'ICE de la UAB.
- Composició del grup: 6 persones vinculades amb el/s projecte/s, els docents, si és possible, distribuïts per cicles: dues persones de l'equip de direcció, dos docents molt antics, dos docents nous (dels darrers dos anys).
- Durada: una hora i mitja.
- Dates: durant el mes de maig.
- Contingut: punt de partida del projecte, visió del centre i relat de les diferents persones, estratègies de millora adoptades i mesures per fer sostenible el projecte.
- Retorn: es farà un informe amb la descripció del contingut i la identificació d'idees força i les relacions amb el marc de referència que us serà retornat.
- Tractament de la informació: es proposa fer una gravació d'àudio per tal de garantir la precisió en el registre d'informació. Cal dir que tota la informació serà tractada de manera confidencial i no es farà cap referència a idees o opinions concretes atribuïdes a persones concretes. Una vegada fet l'informe es procedirà a la destrucció de tots els enregistraments. S'informarà a totes les persones participants per que atorguin el seu consentiment informat.